

ANAILTON SANTANA DOS SANTOS

**ANÁLISE DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA: APONTAMENTOS PARA
MELHORAMENTO DO PROCESSO DE LICENÇA-PRÊMIO NA SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO DE CRUZ DAS ALMAS**

ANAILTON SANTANA DOS SANTOS

**ANÁLISE DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA: APONTAMENTOS PARA
MELHORAMENTO DO PROCESSO DE LICENÇA-PRÊMIO NA SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO DE CRUZ DAS ALMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

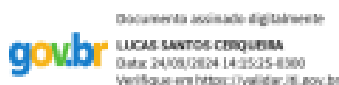
Orientador: Prof(a). Dr. Lucas Santos Cerqueira

Cachoeira-BA
2024

ANAILTON SANTANA DOS SANTOS

ANÁLISE DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA: APONTAMENTOS PARA MELHORAMENTO DO PROCESSO DE LICENÇA-PRÊMIO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE CRUZ DAS ALMAS

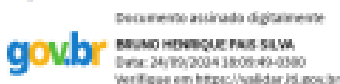
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.



Aprovado em 20 de agosto de 2024.

Lucas Santos Cerqueira – Orientador
Doutor(a) em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade
Salvador - UNIFACS
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Siélia Barreto Brito
Doutor(a) em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB



Bruno Henrique Pais
Mestre(a) em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande -
FURG
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

AGRADECIMENTO

A conclusão do meu TCC2 é marcada por uma profunda gratidão a todos que tornaram essa jornada possível.

Primeiramente, agradeço a Deus por me iluminar com força e sabedoria, fortalecendo-me nos momentos desafiadores e guiando minha busca pelo conhecimento.

À minha amada mãe, presente em todos os momentos desde o início da faculdade até a apresentação do meu TCC1. Sua ausência física no TCC2 é sentida com saudade, mas seu amor e apoio continuam a me inspirar.

À minha irmã Ana Rita e sua família, Gabriel e Weliton, por serem meu porto seguro, acolhendo-me com carinho e compreensão.

À minha esposa Arlete Santana e aos meus filhos, Maria Vitória e Vitor Santana, por seu amor incondicional, paciência e compreensão nas noites de estudo. Vocês são meu presente divino.

Aos amigos e colegas de trabalho, por tornarem os dias mais leves e as dificuldades mais fáceis de superar.

Aos colegas de faculdade, especialmente Mateus Andrade, Hudson, Luziane Silva, Russenaide Castellany e a turma 2015.1, por tornarem os anos acadêmicos inesquecíveis.

Ao meu orientador, Professor Lucas Cerqueira, por sua orientação impecável, dedicação e competência. Suas palavras de incentivo foram fundamentais para o sucesso deste trabalho.

Aos professores do curso de Gestão Pública, especialmente à Professora Lys Vinhaes e à Professora Doraliza Monteiro, por compartilharem conhecimentos e experiências com paixão e profissionalismo.

Com o coração transbordando de gratidão, reconheço que este TCC2 não seria possível sem a colaboração e apoio de todos vocês. Obrigado por fazerem parte da minha história e celebrarem comigo mais um passo importante em minha vida.

Obrigado!

DOS SANTOS, Anailton Santana. Título do TCC. Número de páginas do TCC. 41. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Pública – Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2024

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo aprofundar a análise do processo de solicitação de licença-prêmio do servidor público municipal lotado na Secretaria de Educação do município de Cruz das Almas, Bahia, sob a ótica dos aspectos legais, operacionais e seu impacto na gestão pública. A pesquisa visa compreender as etapas da solicitação, os requisitos necessários, a legislação vigente e os fluxos de trabalho envolvidos. Além disso, o estudo examina os direitos e deveres dos servidores públicos, os desafios da gestão pública na concessão dessa licença e os impactos na organização do serviço público. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando como principais técnicas de coleta de dados a revisão bibliográfica e análise documental. Os resultados revelaram desafios no processo de solicitação da licença-prêmio dos servidores lotado na Secretaria de Educação em Cruz das Almas, tais como falta de clareza na legislação municipal, excesso de burocracia e falta de padronização dos procedimentos. Com base nesses resultados, são propostas sugestões para aprimorar o processo visando maior eficiência, transparência e equidade.

Palavras-chave: Análise de processos. Licença Prêmio. Secretaria de Educação. Cruz das Almas. Apontamentos de Melhorias.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – QUANTIDADE DE LICENÇAS PRÊMIO LIBERADAS EM 2017-2023 SERVIDORES LOTADO SME .	25
GRÁFICO 2 – QUANTIDADE DE LICENÇAS PRÊMIO LIBERADAS EM PERÍODO DE PANDEMIA SME.	25
GRÁFICO 3 – QUANTIDADE DE LICENÇAS PRÊMIO POR PERÍODO (2017-2020 VS. 2021-2023) SME.	26
FIGURA 1 – CONCEITO DA LICENÇA PRÊMIO.	19
FIGURA 2 – ENTRADA E SAÍDA DOS PROCESSOS DE SOLICITAÇÃO DE LICENÇA PRÊMIO.	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – TIPOS DE AFASTAMENTO POR ANO (2017 - 2023) SERVIDORES LOTADO SME.....	24
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONCEITOS DE PROCESSOS	13
QUADRO 2 – LEGISLAÇÃO SOBRE LICENÇAS-PRÊMIO E LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO EM DIFERENTES ESFERAS GOVERNAMENTAIS	18
QUADRO 3 – PRAZOS PARA SOLICITAÇÕES DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS	19
QUADRO 4 – PROBLEMAS NO PROCESSO DE LICENÇA-PRÊMIO SME	32
QUADRO 5 – APONTAMENTOS PARA MELHORIAS DOS PROCESSOS DE LICENÇA PRÊMIO SME	34

LISTA DE SIGLAS

CAHL – Centro de Artes, Humanidades e Letras

CF – Constituição Federal

LDO – Lei Diretrizes Orçamentaria

LP – Licença Prêmio

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

PPA – Plano Pluro Anual

RDV– Requerimento de Direito e Vantagens

RH – Recursos Humano

SME – Secretaria Municipal de Educação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS.....	13
2.2 LICENÇA PRÊMIO NA GESTÃO PÚBLICA	15
2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	16
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4. RESULTADOS DO ESTUDO	224
5.1 PANORAMA DAS LICENÇAS-PRÊMIO 2017 - 2023	24
5.2. ANÁLISE DO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DA LICENÇA-PRÊMIO NO MUNICÍPIO DE CRUZ DAS ALMAS.....	27
5.3 APONTAMENTOS PARA AS MELHORIAS DO PROCESSO DE LICENÇA PRÊMIO	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
APÊNDICE A FLUXOGRAMA ETAPAS E PROCESSOS PARA SOLICITAÇÃO DA LICENÇA-PRÊMIO SME	41

1 INTRODUÇÃO

A importância de estudar este tema reside na sua grande relevância na atualidade, especialmente ao esclarecer que a situação dos servidores públicos municipais de Cruz das Almas é semelhante à dos servidores de outros municípios e do Estado, em relação à licença-prêmio. Muitos servidores e servidoras que têm direito à licença continuam com dificuldades em usufruir desse benefício devido a diversos fatores. Este estudo busca desvendar os procedimentos para concessão da licença-prêmio, bem como as razões para o indeferimento dos pedidos realizados, mesmo quando os requisitos são atendidos e a solicitação é efetivamente feita.

A licença-prêmio é um direito dos servidores públicos previsto na legislação, especificamente na Lei Federal nº 8.112/90, art. 245. Este direito permite que o servidor usufrua de um período de 90 dias a cada cinco anos de trabalho ininterrupto, sem prejuízo da remuneração. A licença-prêmio é uma forma de bonificação pela assiduidade do servidor, concedendo-lhe três meses de licença com todos os direitos e vantagens do cargo efetivo a cada cinco anos de serviço contínuo (BRASIL, 1990).

No município de Cruz das Almas, a situação em relação à licença-prêmio dos servidores lotado na Secretaria de Educação (SME) apresenta um número elevado de servidores que têm as condições para usufruir do benefício, mas que enfrentam dificuldades devido a diversos fatores. Entender os procedimentos para a concessão ou os motivos para o indeferimento dos pedidos é de grande relevância atualmente. Como afirmam Strapazzon e Inomata (2017):

Uma vez incluídos nas constituições, os princípios adquirem caráter de normas jurídicas, as quais, assim como todas as normas legais, representam mandamentos. No entanto, tais mandamentos não se referem a obrigações, proibições, permissões ou competências, como é o caso das regras. Eles constituem padrões da moral básica de uma sociedade, porém oficializados ao se integrarem ao direito constitucional.

Para quem tem direito à licença-prêmio e deseja solicitar esse afastamento, a licença é concedida ao servidor efetivo após completar cinco anos de serviço contínuo, conforme estabelecido em lei, estatutos ou planos de carreira do servidor público. A licença-prêmio por assiduidade é o afastamento do servidor de suas atividades, concedido pela Administração Pública como prêmio por sua assiduidade,

observando os requisitos estabelecidos na Lei Complementar nº 1/95 de 21 de fevereiro de 1995 (CRUZ DAS ALMAS, 1995).

Este estudo espera contribuir com a resolução dos problemas relacionados à licença-prêmio dos servidores público lotado na SME em Cruz das Almas, promovendo o bem-estar dos servidores e o fortalecimento da administração pública municipal.

Este estudo tem por objetivo geral: Caracterizar o processo de solicitação de licença-prêmio dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cruz das Almas, lotados na Secretaria de Educação. E como objetivos específicos: a) Descrever em detalhes as etapas do processo de solicitação de licença-prêmio para os servidores da Prefeitura Municipal de Cruz das Almas lotados na Secretaria de Educação, desde a abertura do requerimento até a concessão ou indeferimento do benefício. B) Apresentar um panorama das licenças-prêmio na Secretaria de Educação de Cruz das Almas nos tempos mais recentes; C) Analisar o fluxo de trabalho da Secretaria de Educação de Cruz das Almas para a efetivação do afastamento do servidor por licença-prêmio apontando os principais problemas e D) Apresentar apontamentos para a superação dos problemas levantados e contribuindo para o aprimoramento do processo de licença-prêmio.

Para maior eficiência e eficácia organizacional e para atender as demandas dos servidores públicos e dos munícipes, o gestor público deve buscar sempre o aprimoramento dos processos. Segundo o Manual de Gestão por Processos (Manual E-book), "um administrador eficiente é aquele que consegue a boa gestão dos recursos públicos, alcançando níveis elevados de resultados, produtividade ou desempenho em relação aos insumos (materiais, humanos, tecnológicos) necessários à sua execução. Assim, um processo será eficiente quando for realizado da melhor maneira possível".

O fluxograma do processo de Licença-Prêmio (LP) dos servidores da secretaria de Educação da Prefeitura Municipal de Cruz das Almas apresenta alguns desafios que podem ser superados com a implementação das medidas propostas. Ao detalhar as etapas, integrar com sistemas eletrônicos, padronizar a avaliação dos pedidos e melhorar a comunicação, a Secretaria de Educação em conjunto com a Prefeitura poderá aprimorar o processo, tornando-o mais eficiente, transparente e justo para todos os servidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

Quando há procedimentos, como a solicitação de um servidor para um determinado requerimento, existem normas e regras que serão processadas quando eles dão entrada. Após a entrada, também chamada de inputs, e quando os processos são transformados em resposta, os resultados que são as saídas, também chamadas de outputs. Biazzi, Muscat e Biazzi (2011, p. 3) definem um processo como um conjunto de atividades que transformam os inputs (solicitações) em outputs (respostas das solicitações).

QUADRO 1 - CONCEITOS DE PROCESSOS

Autor	Ênfase	Definição
Davenport (1994)	Temporalidade e espacialidade	Atividade com começo, fim, entradas e saídas. Inputs (entradas) e outputs (saídas) claramente identificados, para ação.
Harrington (1993)	Utilização de recursos	Grupo de tarefas que utilizam recursos para gerar resultados
Fundação Nacional da Qualidade (2008)	Transformação de insumos	Conjunto de atividades que transformam insumos em produtos ou serviços
Paim (2006)	Fluxos de objetos e coordenação	Conjunto de atividades que coordenam fluxos de objetos
Melo (2011)	Estruturação e alcance de objetivos	Estruturação de etapas e tarefas para alcançar objetivos

Fonte: Adaptado de Paim (2006).

A análise comparativa dos conceitos de processos demonstra a riqueza e a diversidade de perspectivas sobre esse tema fundamental para a gestão das organizações. Cada definição oferece uma visão complementar dos processos, destacando diferentes aspectos que contribuem para a sua compreensão e aplicação na prática. É importante considerar os diferentes conceitos e adaptá-los à realidade específica de cada organização, buscando sempre otimizar os processos de trabalho para alcançar melhores resultados.

Segundo Gomes e Busanelo (2013, p. 3), observando os processos de racionalidade da administração, temos o modelo de gestão de processos que se adequa à realidade das organizações. O importante é que os departamentos estejam ligados, o que ocorre porque os processos estão de forma horizontal dentro da organização.

Araújo (2011) afirma que a gestão de processos consiste no planejamento, organização, direção e controle dos processos existentes dentro das organizações. Caracteriza-se como uma gestão mais direcionada, quando a organização busca o

entendimento dos seus processos com o propósito de melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, seus resultados.

O fluxograma é o tipo mais comum de mapa de processo. Pode ser desenhado à mão ou criado em qualquer ferramenta com recursos visuais. É um mapa simples, que explica como um processo acontece. O mapeamento de processos consiste em um instrumento que descreve o fluxo de todo o processo, explica como os processos ocorrem na entrada e saída de determinada atividade, detalhando a relação entre cada etapa e os pontos de decisão no processo, seus resultados, e a melhor forma de realizá-los, inclusive aquelas que agregam ou não valor. É fundamental a correta interpretação durante o processo (ROTHER; SHOOK, 2000).

O mapeamento de processos encontra a direção correta de administrar, obtendo os melhores resultados. Ele demonstra o que está envolvido em um processo e pode ser adotado em qualquer organização, identificando as áreas dos processos que precisam ser melhoradas. Ao discutir mapeamento de processos e seu redesenho, debate-se novas formas de trabalhar, corrigindo os erros e melhorando o atendimento ao cliente, eliminando etapas irrelevantes, melhorando a comunicação entre os departamentos, permitindo conformidade com as leis, normas e regras do setor, identificando pontos de melhoria, o que ajuda a alcançar resultados mais positivos e satisfatórios (FERREIRA, 2013; DRUMMOND, 2014).

O objetivo do mapeamento de processos é ajustar como o processo funciona corretamente, captando como a organização opera. Assim, identifica eventuais gargalos ou etapas desnecessárias que compõem os processos. Para Araújo (2011), o mapeamento de processos é uma modelagem de processos, realizando-se os desenhos dos mesmos, gráficos que viabilizam a melhor observação das informações contidas em cada parte da atividade, integração das mesmas e informações mais enxutas e fáceis de visualizar. Sintetizando os conceitos principais deste estudo:

Conceito de Processo: "Um processo é uma sequência de atividades inter-relacionadas que transformam inputs em outputs, visando alcançar um objetivo específico" (PAIM, 2006, p. 25).

Mapeamento de Processo: "O mapeamento de processo é uma técnica que visa representar visualmente o fluxo de atividades, informações e decisões em um processo" (GOMES; BUSANELO, 2013, p. 67).

Fluxograma: "Um fluxograma é um tipo de diagrama que utiliza símbolos gráficos para representar o fluxo sequencial das atividades em um processo" (HARRINGTON, 1993, p. 34).

Os conceitos de gestão por processos discutidos nesta seção serão fundamentais para a análise do processo de solicitação da licença-prêmio na Secretaria Municipal de Educação de Cruz das Almas. No capítulo de análise dos resultados, esses conceitos serão aplicados para avaliar a eficiência e a eficácia dos procedimentos atuais, identificando possíveis gargalos e propondo melhorias. Essas melhorias serão baseadas nas práticas de mapeamento e redesenho de processos, conforme discutido, visando à modernização e desburocratização do processo administrativo, com o objetivo de beneficiar tanto os servidores quanto a administração pública.

2.2 LICENÇA PRÊMIO NA GESTÃO PÚBLICA

A licença-prêmio, instituída nos planos de carreiras do serviço público (federal, estadual e municipal), é tema de estudos e polêmicas na sociedade de forma geral e também se configura como um desafio para os gestores públicos. Sua concessão pode demandar organização e até alteração do funcionamento do serviço público. Para cada funcionário que se afasta para gozar da licença-prêmio, a administração precisa colocar um substituto no lugar para não interromper os serviços que aquele funcionário executa.

Segundo Pradella (2013), o uso de ferramentas adequadas faz com que as empresas se tornem competitivas, mas algumas empresas não valorizam a qualidade do atendimento, que depende dos clientes, funcionários e fornecedores. É necessário aprimorar continuamente para que as organizações possam atingir os melhores níveis de eficiência e eficácia organizacional.

De posse das informações sobre o deferimento das licenças dos servidores públicos, o gestor deve organizar a substituição dos licenciados. Isso pode ser feito através da contratação de empresas de prestadores de serviço que forneçam funcionários temporários, o que pode oferecer um custo menor para a administração pública do que o remanejamento de funcionários. Este custo deve ser previsto no Plano Plurianual (PPA) para garantir recursos suficientes para a contratação de substitutos, de modo que os serviços não sejam interrompidos.

A concessão da licença-prêmio também pode gerar desafios para a gestão pública, como a necessidade de substituição do servidor que se afasta e o impacto financeiro da licença, que é paga com recursos públicos.

2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O Estatuto e o Plano de Carreira dos Servidores Públicos do Município de Cruz das Almas, composto por um conjunto de leis municipais interligadas, estabelecem os direitos, deveres e responsabilidades dos servidores públicos municipais, norteados pela organização das carreiras e a progressão profissional dentro da Administração Pública. Este regime jurídico abrangente define os direitos e responsabilidades que a Administração Pública possui em relação ao servidor, e vice-versa (BRASIL, 1990).

Para organizar a relação entre os servidores e a Administração Pública, o Município de Cruz das Almas conta com as seguintes leis:

- **Lei Complementar nº 1/95 de 21 de fevereiro de 1995:** Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos do Município de Cruz das Almas, Estado da Bahia.
- **Lei nº 1074/2007 de 10 de janeiro de 2008:** Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público de Cruz das Almas e dá outras providências.
- **Lei nº 2454/2015 de 06 de novembro de 2015:** Redefine o Plano de Carreira dos Servidores Públicos Municipais, regidos pela Lei Complementar Municipal nº 02, de 21 de fevereiro de 1994, assegurando as garantias de evolução, progressão vertical e promoção funcional através de critérios objetivos fundamentados nesta Lei Municipal.
- **Lei nº 2173/2011 de 30 de março de 2011:** Reestrutura o Plano de Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação Pública do Município de Cruz das Almas – Bahia, na forma que indica e dá outras providências.

A legislação que rege a licença-prêmio no município de Cruz das Almas é a Lei Complementar nº 1/95, que estabelece os seguintes requisitos para a concessão da licença (CRUZ DAS ALMAS, 1995):

- O servidor deve ter completado cinco anos de efetivo exercício no cargo.
- O servidor deve estar em dia com suas obrigações funcionais.
- O servidor não deve estar em gozo de qualquer outra licença ou afastamento.

- O número de servidores em gozo simultâneo de licença-prêmio não pode ser superior a 1/3 da lotação da respectiva unidade administrativa.

Os atos administrativos que concedem essas licenças são unilaterais, significando que o servidor só poderá usufruir da licença caso a Administração Pública dê o deferimento pelo chefe imediato ou secretário da pasta ao qual o funcionário está lotado. A administração pública utiliza o poder discricionário para tal. Entretanto, algumas licenças não dependem exclusivamente de uma autorização, como a licença maternidade e paternidade, para o serviço militar, para atividade política e para desempenho de mandato classista. Para esses casos, é necessário que o servidor observe uma série de requisitos e os preencha.

Na Secretaria de Educação, o servidor deve preencher o Requerimento de Direitos e Vantagens (RDV), informando o período e o tipo de afastamento desejado. Caso os requisitos sejam preenchidos, a Administração Pública estará vinculada à concessão. Em outros casos, que estabelecem requisitos mínimos, cabe à Administração Pública utilizar o poder discricionário para a concessão ou não da licença desejada, como para tratar de interesses particulares ou por motivo de doença em pessoa da família. Mesmo que essas licenças não estejam diretamente ligadas ao fim estatal, elas estão previstas em lei e fundadas no direito do servidor público (JUSTEN FILHO, 2014, p. 975).

Os servidores públicos efetivos, comissionados e temporários têm seus direitos e deveres. No caso de algumas licenças, quem faz jus são os funcionários estatutários, conforme previsto no Estatuto do Servidor (Lei Complementar nº 1/95, de 21 de fevereiro de 1995, Art. 81º) (CRUZ DAS ALMAS, 1995).

A licença prêmio por assiduidade prevista no art. 102 do Estatuto do Servidor Público do Município de Cruz das Almas prevê que “após cada quinquênio ininterrupto de exercício, o servidor fará jus a 03 (três) meses de licença, a título de prêmio por assiduidade, com a remuneração do cargo respectivo. (CRUZ DAS ALMAS, 1995).

A licença-prêmio por assiduidade de que trata o art. 87, do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Cíveis (Lei nº 8.112/90) será concedida ao servidor que completar cinco anos ininterruptos de exercício em cargo efetivo de serviço público federal. (BRASIL, 1990).

A licença-prêmio por assiduidade anteriormente prevista na Lei Federal nº 8.112/90, artigos 81 e 87, dizia que passados cinco anos do efetivo exercício das atribuições do cargo, o servidor faria jus a três meses de afastamento, prevendo

também, caso não gozado todo período, a conversão em pecúnia. (BRASIL, 1990). No artigo Art. 105º da lei Complementar Estatuto do servidor público de Cruz das Almas- O requerimento do servidor a licença-prêmio poderá ser convertido em dinheiro. A conversão da licença-prêmio em pecúnia (dinheiro) é o direito que o servidor público tem de receber, que corresponde a quantidade de meses que o servidor tinha que se afastar do serviço público é convertido em dinheiro. (CRUZ DAS ALMAS,1995).

A Lei municipal do estatuto do servidor também no Art. 104º - O número de funcionário em gozo simultâneo de licença-prêmio não poderá ser superior a 1/3 da lotação de respectiva unidade administrativa do órgão ou entidade. Isso quer dizer que a prefeitura não poderá ultrapassar esse limite de 1/3, pois poderá prejudicar andamento dos trabalhos. (CRUZ DAS ALMAS,1995).

QUADRO 2 - LEGISLAÇÃO SOBRE LICENÇAS-PRÊMIO E LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO EM DIFERENTES ESFERAS GOVERNAMENTAIS

Nível	Nº Lei	Lei	Detalhes
Federal	8.112/1990	Lei de Licenças	Objetivo: Aperfeiçoamento profissional do servidor. Modalidades: Estudos presenciais ou a distância, elaboração de monografia, TCC, mestrado, doutorado e estágio. Remuneração: Integral. Outras disposições: Regulamentada pelo Decreto nº 9.991/2019, alterado pelo Decreto nº 10.506/2021.
Estadual	13.471/2015	Lei que Altera Leis Estaduais	Objetivo: Duração: 3 meses a cada 5 anos de exercício efetivo e ininterrupto. Remuneração: Integral. Outras disposições: Altera dispositivos da Lei nº 6.677/1994, Lei nº 6.932/1996 e Lei nº 7.990/2001.
Municipal	1/1995	Estatuto do Servidor Público do Município de Cruz das Almas	Objetivo: Duração: 3 meses a cada 5 anos de exercício efetivo e ininterrupto. Remuneração: Integral. Outras disposições: Lei Complementar que rege o regime jurídico dos servidores públicos do município de Cruz das Almas, Bahia.

Fonte: BRASIL, 1990

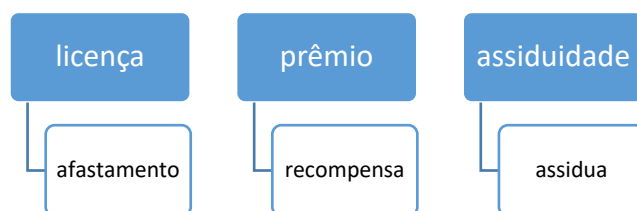
O Quadro 2 apresenta uma comparação da legislação sobre licenças-prêmio e licenças para capacitação em diferentes esferas governamentais: federal, estadual e municipal. A análise aprofundada destaca os principais pontos de convergência e divergência entre as legislações, além de oferecer informações detalhadas sobre cada tipo de licença.

A licença-prêmio por assiduidade é um direito concedido aos servidores públicos municipais em reconhecimento à sua assiduidade no exercício do cargo. No Município de Cruz das Almas, a concessão desse benefício é regulamentada por leis

complementares e pelo Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores Públicos Municipais (CRUZ DAS ALMAS, 2015).

A concessão da licença-prêmio é feita pela Administração Pública Municipal, mediante requerimento do servidor. O servidor deve apresentar os documentos comprobatórios do cumprimento dos requisitos, e a Administração Pública tem um prazo para analisar o pedido e responder ao servidor. A licença-prêmio é um importante direito dos servidores públicos municipais de Cruz das Almas, que visa reconhecer e recompensar a sua assiduidade no trabalho. É importante que os servidores estejam cientes dos requisitos e procedimentos para solicitar esse benefício, a fim de garantir o pleno exercício de seus direitos (CRUZ DAS ALMAS, 2015).

FIGURA 1 – CONCEITO DA LICENÇA-PRÊMIO



Fonte: autoria própria, 2024

De acordo com a portaria nº 007/2021, artigo 5º, os requerimentos de direitos e vantagens devem ser formalizados dentro do prazo (CRUZ DAS ALMAS, 2021). A seguir, são apresentados os prazos para solicitações de diversos procedimentos administrativos:

QUADRO 3 - PRAZOS PARA SOLICITAÇÕES DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS (SME)

Solicitação	Prazos
Alteração de carga horária	1º a 30 de novembro
Remoção	1º a 30 de novembro
Readaptação	30 dias de antecedência
Licença prêmio 1º semestre	1º a 30 de novembro do ano anterior
Licença prêmio 2º semestre	1º de fevereiro a 30 de maio do ano em curso
Licença por motivos particulares sem remuneração	30 dias de antecedência
Licença por motivo de doença de pessoa da família	30 dias de antecedência
Licença para aperfeiçoamento profissional	1º de fevereiro a 30 de novembro

Fonte: Portaria 07/2021 Cruz das Almas, 2021

O Quadro 3 apresenta os prazos para a solicitação de diversos procedimentos administrativos pelos servidores públicos municipais de Cruz das Almas. A importância de observar os prazos reside na organização, na eficiência e na

transparência dos processos administrativos, beneficiando tanto os servidores quanto a Administração Pública Municipal.

Todas as solicitações referentes ao afastamento do servidor estão previstas em Lei Municipal ou Federal. O processo indica uma "sequência de atividades que segue um cronograma preestabelecido, em que os recursos envolvidos e o ponto almejado se apresentam de forma simples e nítida" (ARAÚJO, GARCIA E MARTINES, 2011).

A licença prêmio é dividida em dois períodos aquisitivos:

1º semestre: janeiro a junho

2º semestre: julho a dezembro

Ambas devem ser requeridas através do RDV (Requerimento de Direito e Vantagem) conforme o estatuto e o plano de carreira do servidor e do magistério, e a Portaria 07/2021. O processo para solicitar a licença prêmio inclui as seguintes etapas:

1. **Retirar o RDV:** Na secretaria de educação e preencher corretamente.
2. **Consulta ao RH:** Dirigir-se ao setor de recursos humanos para consultar se tem direito à licença prêmio e retornar na data prevista para buscar a resposta.
3. **Preenchimento pelo Diretor/Chefe:** O diretor da escola ou chefe do setor deve preencher a parte que lhe cabe, informando se há necessidade de alguém para substituir o servidor que se afastará.
4. **Protocolo do Pedido:** Após seguir esses passos, o servidor público deve protocolar seu pedido na Secretaria Municipal de Educação para ser analisado pelo responsável.
5. **Análise do Pedido:** A secretaria deve responder o servidor em um prazo de 30 dias. Caso haja algum empecilho, esse prazo pode ser prorrogado por igual período.

O servidor deve realizar a solicitação da licença-prêmio dentro do período determinado. O descumprimento do prazo pode acarretar o indeferimento do pedido. É importante que os servidores consultem a Portaria nº 07/2021 na íntegra para obter informações detalhadas sobre os requisitos, procedimentos e documentação necessários para a solicitação da licença-prêmio.

- **Licença-prêmio 1º semestre (janeiro a junho):** 1º a 30 de novembro do ano anterior.
- **Licença-prêmio 2º semestre (julho a dezembro):** 1º de fevereiro a 30 de maio do ano em curso.

A concessão da licença pode demandar organização e até alteração de funcionamento do serviço público (CRUZ DAS ALMAS, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem qualitativa, conforme Silva e Menezes (2015), que permite a interpretação e a atribuição de significados aos fenômenos observados. Prodanov e Freitas (2013, p. 70) destacam que a pesquisa qualitativa “não utiliza métodos estatísticos e se concentra na interpretação dos fenômenos em seu contexto natural”.

Este estudo utilizou duas principais técnicas de coleta de dados: revisão bibliográfica e análise documental.

A revisão bibliográfica foi realizada para embasar teoricamente o estudo, abordando conceitos de gestão por processos, qualidade do atendimento e a legislação relacionada à licença-prêmio dos servidores lotado na Secretaria de Educação no município de Cruz das Almas. A pesquisa bibliográfica envolveu a consulta a livros, artigos científicos e dissertações, utilizando bases de dados como google acadêmico. Foram selecionados materiais publicados entre 2000 e 2024 para garantir a relevância e atualidade das informações que tratam dos direitos dos servidores públicos.

A análise documental foi conduzida a partir de documentos oficiais fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação de Cruz das Almas, como leis, decretos, portarias e registros internos sobre a concessão de licença-prêmio dos servidores lotado nas Secretaria de Educação. A coleta desses documentos, que incluiu tanto arquivos físicos quanto digitais, ocorreu entre janeiro 2023 a julho 2024. A análise focou em identificar o fluxo dos processos administrativos e as práticas atuais. O processo de coleta enfrentou algumas limitações, como o acesso restrito a determinados documentos confidenciais, que exigiram autorizações específicas.

Como parte da coleta de dados qualitativa, foram realizadas conversas informais com servidores da Secretaria Municipal de Educação de Cruz das Almas que já passaram pelo processo de solicitação da licença-prêmio, funcionários setor de protocolo e setor de recurso humanos. Essas conversas ocorreram entre janeiro de 2023, novembro de 2023 e março de 2024 ocorreram em um ambiente descontraído e não foram registradas formalmente, mas as informações obtidas foram anotadas e

serviram para complementar a análise documental. Essas interações permitiram captar percepções e experiências dos servidores sobre o processo de solicitação da licença-prêmio, fornecendo insights valiosos para a compreensão da realidade do ambiente de estudo.

Os dados coletados foram analisados de forma descritiva e interpretativa. A análise documental utilizou a técnica de análise de conteúdo, visando identificar padrões e discrepâncias nos documentos. As informações obtidas nas conversas informais foram integradas à análise para oferecer uma visão mais rica e contextualizada do processo.

Todas as etapas da pesquisa respeitaram as diretrizes éticas estabelecidas, garantindo a confidencialidade das informações. As conversas informais foram conduzidas de maneira a respeitar a privacidade dos servidores, e os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

4. RESULTADOS DO ESTUDO

4.1 PANORAMA DAS LICENÇAS-PRÊMIO SERVIDORES LOTADO NA SME 2017 - 2023

Acredito que a análise da Tabela 1, em conjunto com outras pesquisas, pode contribuir para a compreensão das dinâmicas relacionadas aos afastamentos dos servidores na Prefeitura Municipal de Cruz das Almas, permitindo a identificação de oportunidades para aprimorar as políticas de gestão de pessoas e garantir o bem-estar dos servidores.

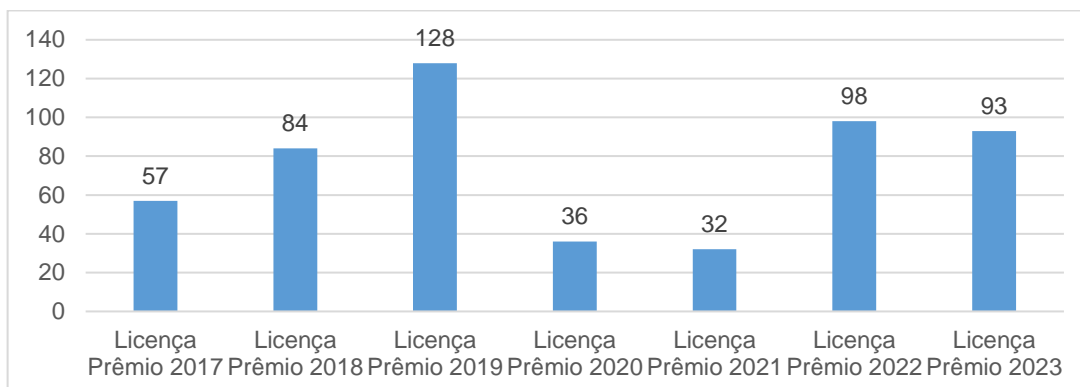
TABELA 1- TIPOS DE AFASTAMENTO POR ANO (2017 - 2023) SERVIDORES LOTADO SME

Tipo de afastamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Afastamento temporário por motivo de doença (>15 dias)	3	4	4	2	1	7	3
Licença-maternidade (120 dias)	6	9	14	6	9	11	4
Licença para curso	1	1	4	-	-	1	2
Licença por doença em familiar	2	2	2	5	2	6	5
Licença prêmio	57	84	128	36	32	98	93
Licença sem vencimentos	3	4	5	5	1	1	-

Fonte: Folha de Pagamento,2023.

O Gráfico 1 fornece uma visão geral da quantidade de Licenças Prêmio liberadas para servidores da Prefeitura Municipal de Cruz das Almas no período de 2017 a 2023. Possíveis Explicações: As variações anuais no número de licenças prêmio liberadas podem ser explicadas por diversos fatores, como mudanças nas políticas, mudança de governo, eventos externos (como a pandemia de COVID-19) e características da população de funcionários (como idade, tempo de serviço e cargo).

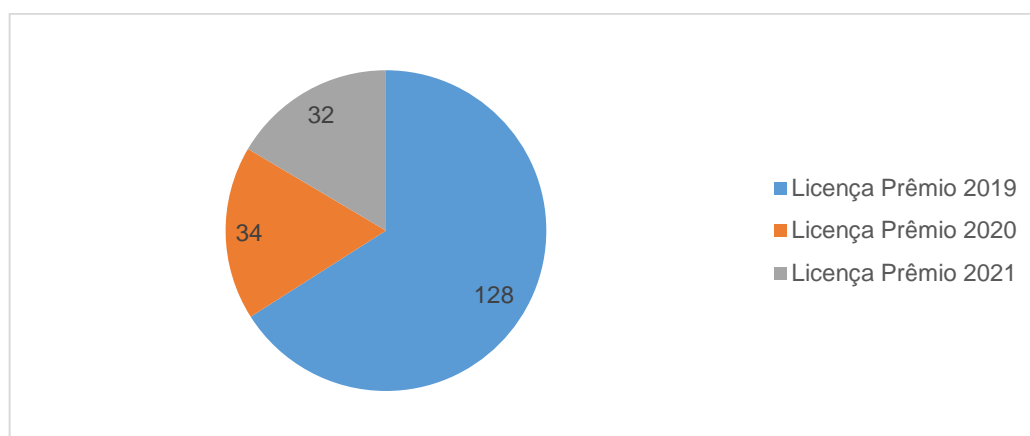
GRÁFICO 1- QUANTIDADE DE LICENÇAS PRÊMIO LIBERADAS EM PERÍODO 2017-2023 SERVIDORES LOTADO SME



Fonte: Folha de Pagamento,2023

O episódio pandêmico da Covid-19 trouxe consigo inúmeras transformações nas atividades sociais, econômicas e políticas em âmbito internacional. A necessidade que o exercício do trabalho se moldasse ao novo momento histórico, requerendo, portanto, um maior empenho de algumas classes de servidores públicos.

GRÁFICO 2- QUANTIDADE DE LICENÇAS PRÊMIO LIBERADAS EM PERÍODO DE PANDEMIA SME



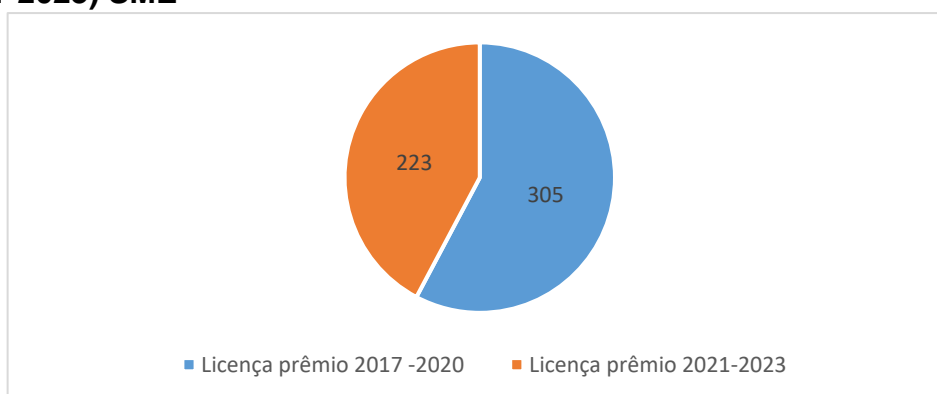
Fonte: Folha De Pagamento,2023

No Gráfico 2, pode-se observar a evolução da quantidade de licenças-prêmio liberadas durante o período da pandemia de COVID-19, abrangendo os anos de 2020 a 2023. Nota-se uma queda acentuada na liberação de licenças-prêmio em 2020, refletindo as restrições operacionais e orçamentárias enfrentadas pelo município durante os meses mais críticos da pandemia.

Em 2021, a continuidade dessas medidas, juntamente com a adaptação às novas condições de trabalho remoto e à priorização de setores essenciais, manteve a quantidade de licenças em níveis baixos. Esse cenário mudou a partir de 2022, quando as atividades presenciais foram retomadas gradualmente e as liberações voltaram a aumentar, atingindo níveis semelhantes aos pré-pandemia em 2023.

Esses dados sugerem que o impacto da pandemia não foi apenas na demanda por licenças, mas também na capacidade administrativa de processar e liberar essas solicitações. Além disso, a retomada das liberações reflete uma reorganização dos recursos humanos da Secretaria de Educação e uma possível recuperação da capacidade financeira do município, que havia sido severamente afetada pela crise sanitária.

GRÁFICO 3 - QUANTIDADE DE LICENÇAS PRÊMIO POR PERÍODO (2017-2020 VS. 2021-2023) SME



Fonte: Folha de Pagamento, 2023

O Gráfico 3 apresenta a quantidade de Licenças Prêmio (LP) liberadas para servidores lotado na Secretaria de Educação da Prefeitura Municipal de Cruz das Almas em dois períodos distintos: 2017-2020 e 2021-2023. O objetivo da análise é comparar o comportamento das LP em cada período, buscando identificar diferenças e tendências. O Gráfico 3 revela que a quantidade de Licenças Prêmio liberadas para servidores lotado na SME da Prefeitura Municipal de Cruz das Almas apresentou um comportamento distinto em cada período analisado. No período 2017-2020, observou-se uma tendência geral de aumento, enquanto no período 2021-2023, o nível geral de LP liberadas foi menor e as variações anuais foram mais acentuadas.

A pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo no número de LP liberadas, especialmente em 2020. Para uma compreensão mais completa dos dados, é necessário realizar uma análise mais aprofundada, considerando o contexto da pandemia, os motivos da queda e da recuperação, e a comparação com dados de outros municípios.

De acordo com o Artigo 104º do Estatuto do Servidor Municipal de Cruz das Almas, Bahia estabelece que o número de funcionários em licença-prêmio ao mesmo tempo não pode exceder 1/3 da capacidade total da unidade administrativa do órgão ou entidade.

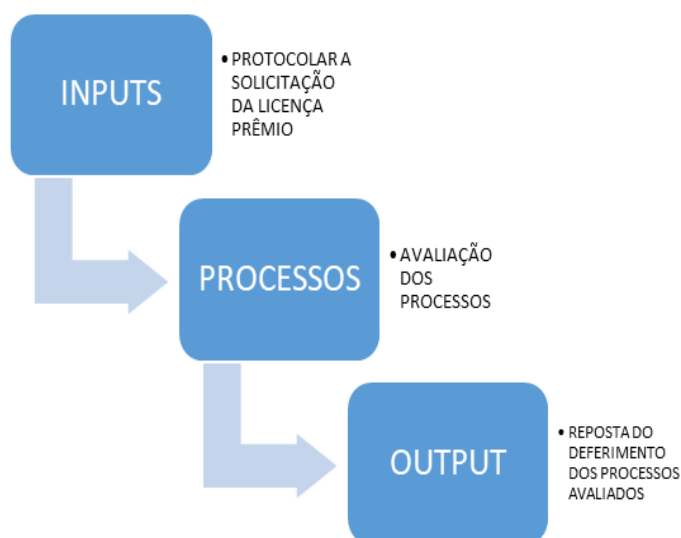
De acordo com o Artigo 104º do Estatuto do Servidor Municipal de Cruz das Almas, Bahia, estabelece-se que o número de funcionários em licença-prêmio ao mesmo tempo não pode exceder 1/3 da capacidade total da unidade administrativa do órgão ou entidade. Essa regulamentação visa garantir que a concessão das licenças não comprometa o funcionamento das unidades administrativas, mantendo um equilíbrio entre a necessidade de descanso dos servidores e a continuidade dos serviços públicos.

4.2. ANÁLISE DO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DA LICENÇA-PRÊMIO DOS SERVIDORES LOTADO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE CRUZ DAS ALMAS

Estrutura do Processo de Solicitação

O servidor público precisa estar atento aos prazos, pois as solicitações têm prazos legais conforme a portaria. Nas demais secretarias do município, não há um prazo específico, mas é importante notar que a Secretaria Municipal de Educação possui o maior número de funcionários. Os requerimentos para solicitações de afastamento devem ser solicitados e formalizados dentro do prazo, conforme o art. 5º da portaria nº 07, de 10 de março de 2021 (CRUZ DAS ALMAS, 2021).

FIGURA 2 – ENTRADA E SAÍDA DOS PROCESSOS DE SOLICITAÇÃO DA LICENÇA-PRÊMIO SME

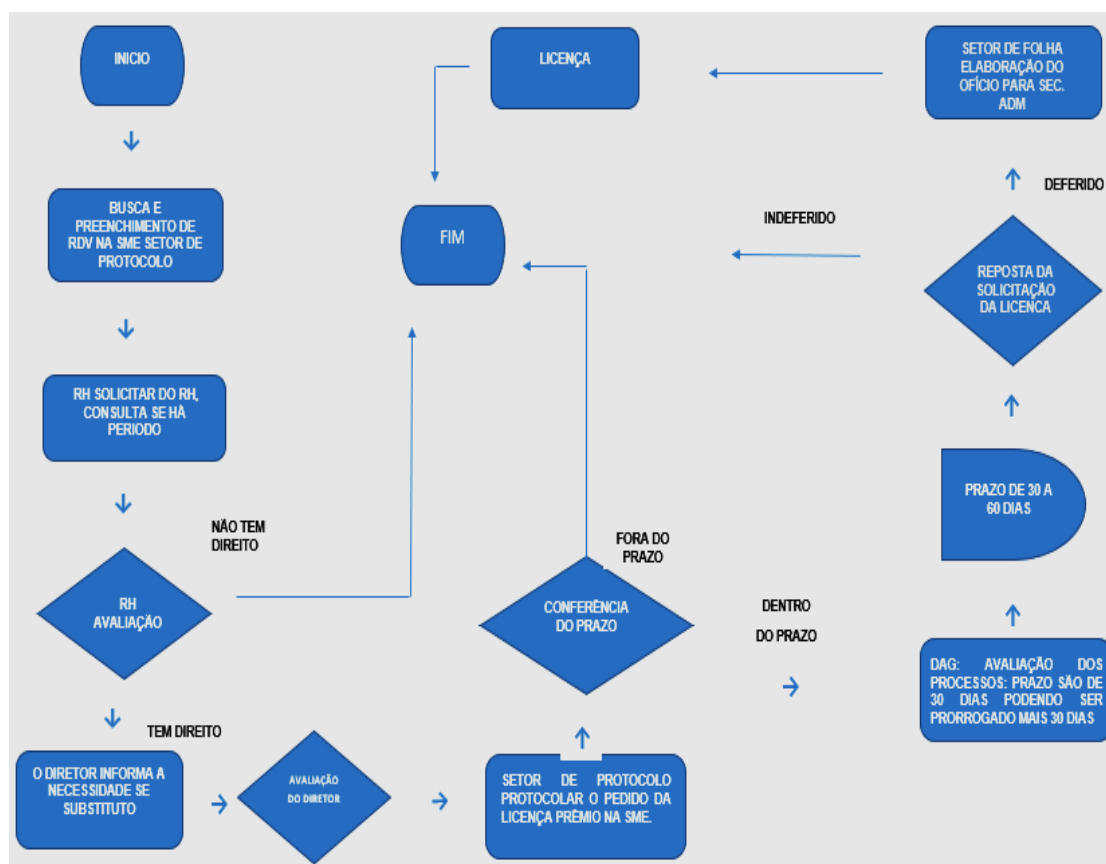


Fonte: autoria própria, 2024

O diagrama de fluxo apresentado ilustra o processo de solicitação da licença-prêmio na Secretaria Municipal de Educação de Cruz das Almas, Bahia. A análise detalhada do diagrama permite identificar as etapas envolvidas no processo, os responsáveis por cada etapa, os documentos necessários e os prazos para cada ação.

Os processos de solicitação de licença-prêmio podem variar de acordo com a legislação e as políticas específicas da Secretaria Municipal de Educação. Geralmente, é necessário preencher um formulário de solicitação, fornecer os documentos necessários e seguir os prazos estabelecidos.

FLUXOGRAMA ETAPAS E PROCESSOS PARA SOLICITAÇÃO DA LICENÇA-PRÊMIO SERVIDORES LOTADO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



Conforme a portaria nº 07 de 10 de março, o artigo 2º estabelece que as solicitações e requerimentos encaminhados à Secretaria de Educação devem ser protocolados na recepção do órgão, com atestado de recebimento preferencialmente por carimbo em cópia fornecida pelo requerente. Além disso, os requerimentos e expedientes podem ser feitos a próprio punho, sem a necessidade de estritas formalidades, e os requerentes podem utilizar um modelo de formulário disponível na Secretaria Municipal de Educação (CRUZ DAS ALMAS, 2021).

Processo de Solicitação de Licença-Prêmio

O processo de solicitação de licença-prêmio no município de Cruz das Almas é o seguinte:

- 1. Preenchimento do Requerimento:** O servidor deve preencher o Requerimento de Direitos e Vantagens (RDV), solicitando a licença.
- 2. Consulta de licenças no RH:** O requerimento é levado para o setor de recursos humanos, que verifica a quantidade de licenças que o servidor apresenta.
 - Se o servidor tiver direito, o processo continua.

- Se o servidor não tiver direito, o processo é encerrado

3. Informar ao Diretor: O servidor leva o RDV ao diretor da sua unidade para que descreva sobre a necessidade de um substituto durante o período de licença.

4. Protocolo na Secretaria: O requerimento deve ser protocolado na Secretaria Municipal de Educação.

- Se o pedido estiver dentro do prazo, o processo continua.
- Se o pedido estiver fora do prazo, o processo é encerrado.

5. Decisão: Se o requerimento for deferido, o servidor é convocado para assinar o termo de concessão da licença. O Departamento de Administração Geral (DAG) tem um prazo inicial de 30 dias para responder ao servidor, podendo este prazo ser prorrogado por mais 30 dias. O prazo total para resposta à solicitação pode variar de 30 a 60 dias.

- Se deferido (aprovado), o processo continua.
- Se indeferido (negado), o processo é encerrado.

O setor de folha de pagamento da SME, elabora um ofício que é autorizado pela Secretária de educação do município e é direcionado ao Secretário de Administração, informando sobre a concessão da licença-prêmio.

6. Conclusão do Processo e início da Licença: O processo é oficialmente concluído com a licença-prêmio concedida ao servidor. O mesmo deve iniciar o gozo da licença na data indicada no termo.

A análise detalhada dos prazos visa destacar a importância do planejamento e da organização para a efetivação do pedido, contribuindo para a otimização do tempo dos servidores e da Administração Pública Municipal.

A licença-prêmio, quando gerenciada de forma eficiente e estratégica, pode contribuir para a melhoria da gestão pública, a valorização dos servidores e a otimização dos recursos públicos. No entanto, é importante que a Administração Pública esteja atenta aos desafios e busque soluções para minimizar os impactos negativos e maximizar os benefícios dessa importante conquista dos servidores públicos.

A concessão da licença-prêmio aos servidores públicos municipais de Cruz das Almas, conforme previsto no Estatuto do Servidor Municipal, gera impactos positivos e desafios para a gestão pública municipal. A análise aprofundada do tema visa

destacar os benefícios do descanso e lazer para os servidores, a necessidade de planejamento e organização para a substituição dos servidores licenciados, as consequências financeiras e operacionais da concessão da licença, e as ferramentas de planejamento orçamentário disponíveis para a gestão eficiente dos recursos públicos.

O servidor público precisa estar atento aos prazos, pois na Secretaria Municipal de Educação as solicitações têm prazos legais conforme a portaria, enquanto nas demais secretarias do município não há um prazo específico. Sabendo que a Secretaria Municipal de Educação tem o maior número de funcionários, os requerimentos para solicitações de afastamento devem ser solicitados e formalizados dentro do prazo conforme o art. 5º da Portaria nº 07, de 10 de março de 2021 (CRUZ DAS ALMAS, 2021).

O Setor de Protocolo é responsável por protocolar os documentos recebidos, solicitados pelos profissionais da educação e pela sociedade, e encaminhá-los para os departamentos da Secretaria Municipal de Educação. No caso da Licença-Prêmio, o Setor tem a função de conferir se a documentação apresentada está preenchida e assinada corretamente, registrando e classificando por mês, e posteriormente encaminhando para a Assessoria da Secretaria Municipal de Educação.

A Assessoria tem a função de verificar qual unidade escolar precisa de substituição de servidor e de que forma será conduzida essa substituição. Após avaliação da Assessoria, os processos da Licença-Prêmio são encaminhados para a Secretaria de Educação, para deferimento ou indeferimento. Os processos indeferidos são arquivados e os deferidos são encaminhados para o Setor de Folha de Pagamento, que é responsável pelo ofício comunicando o deferimento para a Secretaria Municipal de Administração para as devidas providências.

QUADRO 4 – PROBLEMAS NO PROCESSO DE LICENÇA-PRÊMIO SME

Problema	Causas	Consequências
Problema 1: Processo manual e local.	O processo de solicitação de licença-prêmio é realizado de forma manual e local.	Os servidores precisam se ausentar do local de trabalho, dispor de tempo e recursos (como transporte) para se deslocar até a secretaria responsável, causando aglomerações e filas, aumentando o tempo de espera e reduzindo a eficiência do atendimento.
Problema 2: Ausência de um sistema online	Falta de um sistema informatizado que permita a consulta e o preenchimento do requerimento de forma online.	Os servidores precisam obter informações e formulários diretamente na secretaria, resultando em perda de tempo, aumento do esforço necessário e frustração dos servidores. Além disso, há maior probabilidade de erros e inconsistências nos dados.
Problema 3: Prazos curtos para solicitação da licença-prêmio no 1º semestre.	Prazos estabelecidos de forma rígida e limitada para solicitação da licença-prêmio.	Quando muitos servidores fazem suas solicitações ao mesmo tempo, os setores responsáveis ficam sobrecarregados, o que pode atrasar o processo, aumentar o risco de erros administrativos, ocasionar maior estresse para os funcionários e insatisfação dos servidores e gestores.
Problema 4: Tempo de resposta da solicitação.	Prazos inadequados para resposta ao servidor sobre o deferimento ou indeferimento do pedido.	A demora na resposta pode causar frustração e desmotivação entre os servidores, impactando negativamente o planejamento pessoal e profissional dos mesmos.

Fonte: Elaboração Própria

4.3 APONTAMENTOS PARA AS MELHORIAS DO PROCESSO DE LICENÇA PRÊMIO SME

É preciso fazer ajustes, otimizações ou introduzir melhorias nas necessidades dos usuários, pois a demanda dos servidores requer algumas alterações no processo de solicitação da licença-prêmio:

- **Acesso ao Requerimento:** Atualmente, o servidor precisa ir até o órgão para solicitar a licença, o que demanda tempo. A sugestão é disponibilizar o requerimento no site da Prefeitura Municipal de Cruz das Almas, no Portal do Servidor, para acesso de qualquer lugar.
- **Prazo para Solicitação:** O prazo para solicitação da licença-prêmio para o 1º semestre do ano subsequente é de apenas 30 dias. Com feriados, sábados e domingos, o tempo fica muito curto, sobrecarregando outros setores como o RH, que precisa analisar os pedidos e as pastas dos funcionários. Para

solucionar, basta igualar o período de solicitação da licença-prêmio do 2º semestre, que é de quatro meses.

- **Resposta às Solicitações:** Segundo a Portaria nº 07/2021, o prazo para responder ao servidor sobre as solicitações é de 30 dias, podendo ser prorrogado por mais 30 dias. É necessário que a resposta seja dada em 30 dias, pois o servidor precisa se programar conforme a resposta da Administração Pública. Para resolver esse problema, o prazo final para solicitações deve ser no máximo 60 dias antes do início da licença-prêmio (1º semestre: solicitação de 01 de agosto a 31 de outubro do ano anterior; 2º semestre: solicitação de fevereiro a 30 de abril do ano em curso).

As melhorias propostas visam desburocratizar o processo de Licença-Prêmio, otimizar o tempo dos servidores e da Administração Pública, e garantir maior clareza e previsibilidade para todos os envolvidos. A implementação das medidas contribuirá para uma gestão pública mais eficiente e transparente.

As propostas apresentadas visam aprimorar o processo de Licença-Prêmio na Secretaria de Educação da Prefeitura de Cruz das Almas, desburocratizando o sistema, otimizando o tempo dos servidores e da Administração Pública, e garantindo maior clareza, previsibilidade e justiça para todos os envolvidos. A implementação das medidas contribuirá para uma gestão pública mais eficiente, transparente e justa, beneficiando tanto os servidores quanto a própria Secretaria de Educação.

A análise revelou que, embora o processo esteja em conformidade com a legislação vigente, existem várias oportunidades de aprimoramento que podem aumentar a eficiência, transparência e justiça no tratamento das licenças-prêmio.

Principais Oportunidades de Aprimoramento:

- **Desburocratização:** Redução da quantidade de documentos e etapas necessárias para o processamento.
- **Capacitação dos Servidores:** Promoção de treinamento contínuo sobre os direitos e processos de solicitação.
- **Melhoria da Comunicação:** Implementação de sistemas para informar os servidores sobre o andamento de suas solicitações.
- **Gerenciamento dos Impactos:** Planejamento eficiente para substituir servidores em licença, garantindo a continuidade dos serviços públicos.

QUADRO 5 – APONTAMENTOS PARA MELHORIAS DOS PROCESSOS DE LICENÇA PRÊMIO SME

Problema	Causas	Consequências	Soluções	Resultados Esperados
Problema 1: Processo manual e local.	O processo de solicitação de licença-prêmio é realizado de forma manual e local.	Os servidores precisam se ausentar do local de trabalho, dispor de tempo e recursos (como transporte) para se deslocar até a secretaria responsável, causando aglomerações e filas, aumentando o tempo de espera e reduzindo a eficiência do atendimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização do requerimento RDV no site da prefeitura. • Desenvolvimento do sistema de acordo com as necessidades específicas da secretaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do tempo de deslocamento e filas. • Aumento da eficiência no atendimento. • Melhoria na satisfação dos servidores.
Problema 2: Ausência de um sistema online	Falta de um sistema informatizado que permita a consulta e o preenchimento do requerimento de forma online.	Os servidores precisam obter informações e formulários diretamente na secretaria, resultando em perda de tempo, aumento do esforço necessário e frustração dos servidores. Além disso, há maior probabilidade de erros e inconsistências nos dados.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de um campo no site da prefeitura para a solicitação e consulta de licença-prêmio com a base de dados existente. • Mapeamento dos dados existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de acesso às informações e formulários. • Redução do tempo e esforço necessários para a solicitação. • Diminuição de erros e inconsistências nos dados.
Problema 3: Prazos curtos para solicitação da licença-prêmio no 1º semestre.	Prazos estabelecidos de forma rígida e limitada para solicitação da licença-prêmio.	Quando muitos servidores fazem suas solicitações ao mesmo tempo, os setores responsáveis ficam sobrecarregados, o que pode atrasar o processo, aumentar o risco de erros administrativos, ocasionar maior estresse para os funcionários e insatisfação dos servidores e gestores.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão e flexibilização dos prazos para solicitação da licença-prêmio. • Distribuição dos prazos ao longo do ano para evitar picos de solicitações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de um calendário anual de solicitações. • Divulgação do calendário. • Monitoramento e ajustes conforme necessários. • Redução da sobrecarga nos setores responsáveis. • Melhoria na gestão de tempo e recursos. • Aumento da satisfação dos servidores e gestores.
Problema 4: Tempo de resposta da solicitação.	Prazos inadequados para resposta ao servidor sobre o deferimento ou indeferimento do pedido.	A demora na resposta pode causar frustração e desmotivação entre os servidores, impactando negativamente o planejamento pessoal e profissional dos mesmos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de prazos claros e razoáveis para resposta às solicitações. • Comunicação proativa com os servidores sobre o status das suas solicitações. • Desenvolvimento de um sistema de notificações (ex.: e-mails, 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do tempo de espera pela resposta. • Aumento da transparência e previsibilidade do processo. • Melhoria na satisfação e motivação dos servidores. • Impacto positivo no planejamento pessoal e

			SMS). Integração com o sistema de solicitação.	profissional dos servidores.
--	--	--	---	---------------------------------

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 5, são apresentados os principais problemas identificados no processo de solicitação de licença-prêmio na Secretaria de Educação de Cruz das Almas, bem como suas causas, consequências, soluções propostas e os resultados esperados. A implementação de sistemas online, a flexibilização de prazos e a melhoria na comunicação com os servidores são medidas que visam aumentar a eficiência do processo e a satisfação dos envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, intitulada “Análise do Processo de Solicitação de Licença-Prêmio do Servidor Público lotado na Secretaria de Educação Municipal no Município de Cruz das Almas, Bahia: Aspectos Legais, Operacionais e Impacto na Gestão Pública”, investigou aspectos cruciais do processo de licença-prêmio, com foco em sua conformidade legal, operacionais e os impactos na gestão pública.

A concessão da licença-prêmio tem um impacto significativo na gestão pública, exigindo um planejamento cuidadoso para equilibrar o direito dos servidores com a necessidade de manter a qualidade dos serviços públicos. As sugestões apresentadas, como a análise dos impactos, planejamento da substituição de servidores, gestão por competências e comunicação eficaz com a população, são fundamentais para alcançar esse equilíbrio.

A pesquisa enfatiza a importância de uma gestão pública imparcial, transparente e baseada em critérios objetivos. É crucial aplicar a legislação de forma justa, manter a transparência em todas as etapas do processo e basear as decisões em critérios claros e objetivos.

As descobertas e sugestões deste estudo são valiosas não apenas para aprimorar a gestão da licença-prêmio na Prefeitura Municipal de Cruz das Almas, mas também podem servir como subsídios para outras administrações públicas que buscam melhorar seus processos.

Este estudo foi limitado pelos dados e informações disponíveis no momento da pesquisa. Para uma análise mais aprofundada, recomenda-se a coleta de dados adicionais e a realização de entrevistas com gestores e servidores. A gestão da licença-prêmio é um tema complexo que requer uma análise detalhada de diversos aspectos.

Sugere-se a realização de estudos adicionais que explorem outros aspectos da gestão da licença-prêmio, como a comparação com outros municípios e a análise de impactos a longo prazo na prestação de serviços públicos.

A análise dos fluxos de trabalho do processo de licença-prêmio na Prefeitura de Cruz das Almas revela diversos pontos que podem ser aprimorados. Medidas como a disponibilização do requerimento online, integração de sistemas, padronização de requisitos, estabelecimento de prazos claros e implementação de um sistema de

monitoramento são propostas para otimizar o processo. Essas iniciativas visam torná-lo mais eficiente, transparente e justo para os servidores.

Em conclusão, a análise do processo de solicitação de licença-prêmio no Município de Cruz das Almas contribui significativamente para o conhecimento e aprimoramento da gestão pública. As propostas de melhoria apresentadas visam garantir o direito dos servidores, manter a qualidade dos serviços públicos e otimizar a gestão dos recursos humanos, beneficiando tanto os servidores quanto a administração pública e a população.

6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, M. A. *Gestão de processos*. São Paulo: Atlas, 2011.

BIAZZI, E. P.; MUSCAT, A. R.; BIAZZI, A. L. *Mapeamento de processos*. São Paulo: Atlas, 2011.

BOBBIO, Norberto. *Direita e esquerda: razões e significados de uma distinção política*. 2. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2001.

BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 21 ago. 2023.

BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1999. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasil: Congresso Nacional, 1999. Disponível em: <inserir link>. Acesso em: 10 out. 2023.

BRASIL. Lei n.º 1.711, de 28 de outubro de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos. Brasil: Congresso Nacional, 1952. Disponível em: <inserir link>. Acesso em: 30 out. 2022.

CRUZ DAS ALMAS, Prefeitura Municipal de. Portaria nº 07 de 10 de março de 2021. Cruz das Almas: *Diário Oficial do Município*, 2021.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUMMOND, J. *Gestão de processos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Atendimento ao Cidadão: Visão Sistêmica do Atendimento. Diretoria de Comunicação e Pesquisa. Brasília, 2014.

FERREIRA, A. *Administração de processos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Crêterios de excelência*. São Paulo: FNQ, 2008.

GOMES, J. M.; BUSANELO, E. *Administração de processos*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

HARRINGTON, H. J. *Melhoramento de processos*. São Paulo: Makron Books, 1993.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. *Manual de Gestão por processos [recurso eletrônico]*. Instituto Federal de Sergipe; Márcio de Souza Costa, Adryelle Sampaio Dias, Kellyane dos Santos Couto, coordenadores. Aracaju: IFS, 2018. Disponível em: <inserir link>. Acesso em: 27 jun. 2024.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. 7ª edição. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

LIMA, J. P. et al. Evolução das políticas públicas de planejamento orçamentário no Brasil. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, v. 14, n. 3, p. 213-229, 2020.

MATIAS, P. R. et al. *Gestão Pública: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MELO, R. G. *Modelagem de processos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 33ª ed. revista e atualizada. São Paulo: Malheiros Editores, 2017.

MODESTO, Paulo. Reforma administrativa e direito adquirido ao regime de função pública. *Revista de Informação Legislativa*. Brasília, v. 32, n. 128, out./dez. 1995.

MORATO, J. A. Q.; SILVA, B. C. Planejamento estratégico situacional: um instrumento para formação e gestão de políticas públicas. *Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios*. Volume X, Número 2, out. 2016. ISSN: 2177-1243.

MUNICÍPIO DE CRUZ DAS ALMAS. Lei Complementar Nº 1, de 21 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos do Município de Cruz das Almas Estado da Bahia. *Diário Oficial do Município de Cruz das Almas*, Cruz das Almas-BA., 22 fev. 1995.

MUNICÍPIO DE CRUZ DAS ALMAS. Lei Nº 1.074, de 10 de janeiro de 2008. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público de Cruz das Almas e dá outras providências. *Diário Oficial do Município de Cruz das Almas*, Cruz das Almas-BA., 11 jan. 2008.

MUNICÍPIO DE CRUZ DAS ALMAS. Lei Nº 2.454, de 06 de novembro de 2015. Redefine o Plano de Carreira dos Servidores Públicos Municipais regidos pela Lei Complementar Municipal nº 02, de 21 de fevereiro de 1994. *Diário Oficial do Município de Cruz das Almas*, Cruz das Almas-BA., 09 nov. 2015.

MUNICÍPIO DE CRUZ DAS ALMAS. Lei Nº 2.173, de 30 de março de 2011. Reestrutura o Plano de Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação Pública do Município de Cruz das Almas Bahia. *Diário Oficial do Município de Cruz das Almas*, Cruz das Almas-BA., 31 mar. 2011.

MORATO, A. A.; SILVA, L. F. Planejamento orçamentário no Brasil: análise dos instrumentos legais após a Constituição de 1988. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 2, p. 123-137, 2016.

PAIM, R. *Gestão de processos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRADELLA, J. R. Ferramentas de gestão e competitividade empresarial. *Revista de Negócios e Tecnologias*, v. 5, n. 1, p. 87-98, 2013.

ROTHER, M.; SHOOK, J. *Aprendendo a enxergar*. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2000.

APÊNDICE A FLUXOGRAMA ETAPAS E PROCESSOS PARA SOLICITAÇÃO DA LICENÇA-PRÊMIO

